

Kiimingin kokonaisstrategia ”Kiiminki – kaikki kohdallaan”



6.2.2006

**Ilkka Ronkainen
Tero Maksimainen
Anne Ukkonen**

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Toimeksianto | 1 |
| 1.1 | Tavoitteet | 1 |
| 1.2 | Työn eteneminen | 1 |
| 2 | Strategian viitekehys: kunnallisen toiminnan kultainen kolmio | 2 |
| 3 | Strategian lähtökohdat ja perusolettamukset | 3 |
| 3.1 | Keskeiset tilastotiedot Kiimingistä | 3 |
| 3.2 | Elinvoiman ja kuntatalouden kehitys | 4 |
| 3.3 | Kuntatalous 2004 Kiimingissä ja sen lähikunnissa | 4 |
| 3.4 | Strategian perusolettamukset | 5 |
| 3.5 | Perusolettamusten taustaa | 5 |
| 3.5.1 | Paikallisuus muuttaa muotoaan | 5 |
| 3.5.2 | Kuntajohtaminen muuttaa muotoaan | 6 |
| 3.5.3 | Palvelujen jakelu ja tuotantotapojen kehitystrendit | 8 |
| 3.5.3.1 | Palvelumallien kehitys | 8 |
| 3.5.3.2 | Tuotantokeskeisyydestä jakelun ohjaamiseen | 10 |
| 3.5.3.3 | Asiakkaalle näkyvä palvelu- ja jakelujärjestelmä | 11 |
| 3.5.3.4 | Yhtenäinen palvelutuotanto | 11 |
| 3.5.3.5 | Toiminnanohjaus | 12 |
| 4 | Arvot ja toimintaperiaatteet | 13 |
| 5 | Kiimingin visio ja päämäärät | 13 |
| 5.1 | Visio | 13 |
| 5.2 | Päämäärät | 13 |
| 6 | Elinvoimastrategia | 13 |
| 6.1 | Kiimingin kunnan elinkeinovisio 2010 | 14 |
| 6.2 | Elinkeinostrategian 2005 -2010 strategiset päämäärät | 14 |
| 7 | Talousstrategia | 14 |
| 7.1 | Taloustavoite 2009 | 14 |
| 7.2 | Talouden sopeuttamisen päästrategia | 15 |
| | Talouden sopeuttamisen eri keinojen merkitys | 16 |
| 7.3 | Investointiohjelma | 17 |
| 8 | Kiimingin palvelustrategia | 18 |
| 8.1 | Kunnan palvelutuotannon nykytila | 18 |
| 8.2 | Kunnan palvelutuotannon tulevaisuus | 18 |
| 8.3 | Kiimingin palveluvisio | 19 |
| 8.4 | Kunnan toiminnan organisoinnin peruslähtökohdat | 19 |
| 8.5 | Palvelutuotannon tehostamisen etenemismalli | 19 |

| | | |
|------------|---|-----------|
| 8.6 | Kilpailutuksen periaatteet | 20 |
| 8.7 | Toimialakohtaiset visiot ja strategiset linjaukset | 21 |
| 8.7.1 | Perusturva | |
| 8.7.2 | Sivistystoimi | 21 |
| 8.7.3 | Yhdyskuntapalvelut | 21 |
| 8.7.4 | Talous ja hallinto | 22 |
| 8.8 | Palvelutuotannon kehittämisen jatkotoimenpiteet | 22 |
| 9 | <i>Ohjaus- ja johtamisjärjestelmä</i> | 23 |
| 9.1 | Kiimingin johtamisen arvio | 23 |
| 9.2 | Luottamushenkilöjohtamisen tavoite | 23 |
| 9.3 | Kiimingin johtamisen kehittämisohjelma vuodelle 2006 | 24 |

1 Toimeksianto

1.1 *Tavoitteet*

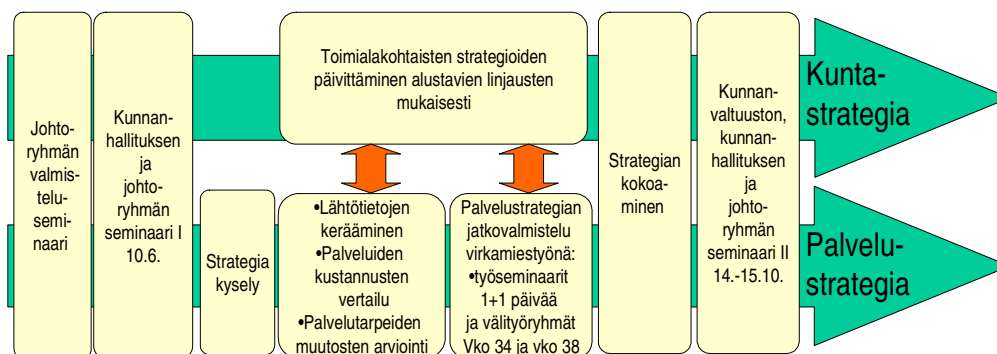
Konsultoinnin tavoitteena on:

1. Saada aikaan yhteinen näkemys kunnan keskeisille päättäjille kunnan tämän hetkisestä toiminnan ja talouden tilanteesta
2. Määritellä yhteisesti kunnan keskeiset kehittämissuunnitelmat ja valtuustokauden tavoitteet
3. Syventää yleinen kuntastrategia palvelujen osalta palvelustrategiaksi, jossa määritellään toimialakohtaisesti toimintalinjat ja palveluiden järjestämistavat
4. Saada aikaan mahdollisimman laaja sitoutuminen sovittuihin linjauksiin.

1.2 *Työn eteneminen*

Työ on edennyt seuraavan työsuunnitelman mukaan:

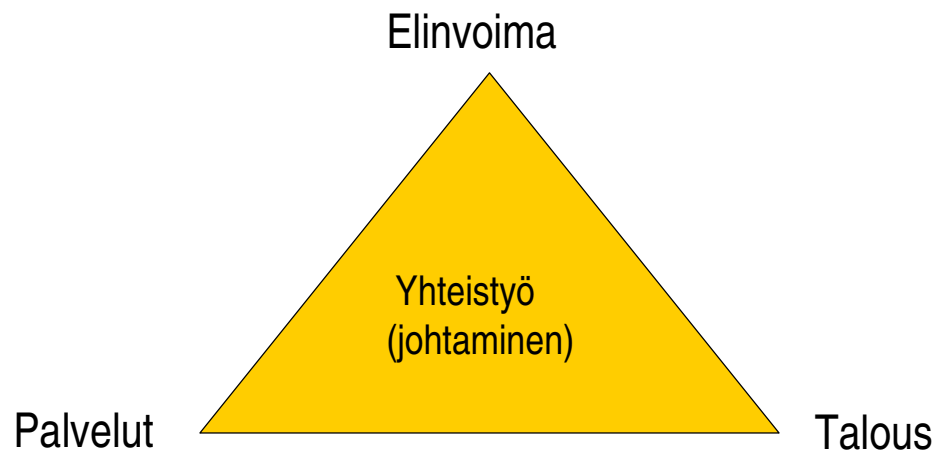
Kuntastrategian ja palvelustrategian kulku



Työssä on hyödynnetty Yritystaito Neolocal Oy:n laajoja tietokantoja kuntien toiminnasta. Erilaisilla tietokoneanalyysillä on varmistettu, että päätöksenteko perustuu oikeisiin tietoihin.

Prosessissa on käytetty apuna tietoteknisiä apuvälineitä. Virtuaalisen työtilan kautta on tehty työn taustaksi nettikyselynä strategiakysely. Työseminareissa on käytetty langattomia äänestyslaitteita, joilla osallistujat voivat ohjata työseminaarin kulkua.

2 Strategian viitekehys: kunnallisen toiminnan kultainen kolmio



Kunnallisessa toiminnassa on oleellista:

1. Kuntalain mukaan kunta on itsehallinnollinen yhteisö, jonka tehtävänä on turvata kuntalaisten hyvinvointi ja kestävä kehitys. Kiteytetysti voidaan puhua elinvoimasta.
2. Talous luo edellytykset elinvoimalle. Johdon pitää ymmärtää kunnallistalouden realiteetit ja varmistaa strateginen pelivara
3. Kunnallinen toiminta näkyy asukkaille kunnan järjestäminä palveluina
4. Edellä olevat neljä tekijää nivoo yhteen johtaminen, joka viime kädessä ratkaisee kunnan menestyksen

Kunnallisen toiminnan kultainen kolmio palauttaa kunnallisen toiminnan sen juurille. Kultainen kolmio –ajattelun taustalla on kunnallisen toiminnan jako varsinaiseen itsehallinnolliseen ja yleiseen yhteiskunnalliseen kehitystehtävään ja palvelutehtävään. Itsehallinnollista ja yleistä yhteiskunnallista kehitystehtävää voidaan nimittää myös kansalaiskunnaksi ja palvelutehtävää palvelukunnaksi. Poliittisten päättäjien pitäisi nimenomaan keskittyä kansalaiskuntatoimintaan.

Kunnallisen toiminnan kultaisen kolmion perusteella on tehty kuntastrategian kokonaisuus, joka muodostuu seuraavista osista:

1. Strategian lähtökohdat ja perusolettamukset
2. Arvot ja toimintaperiaatteet
3. Visio ja päämäärät
4. Elinvoimastrategia
5. Talousstrategia
6. Palvelustrategia
7. Johtamis- ja ohjaamisjärjestelmä

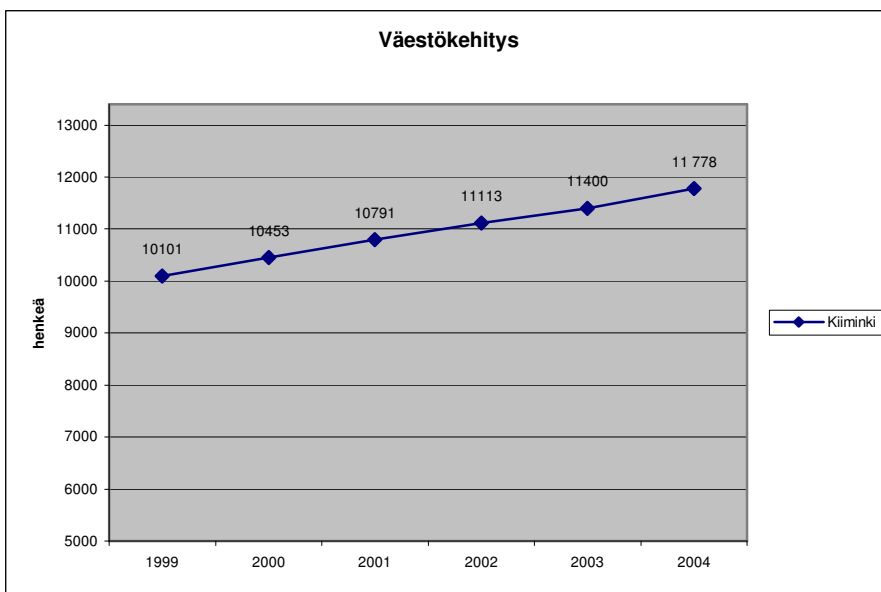
3 Strategian lähtökohdat ja perusolettamukset

3.1 Keskeiset tilastotiedot Kiimingistä

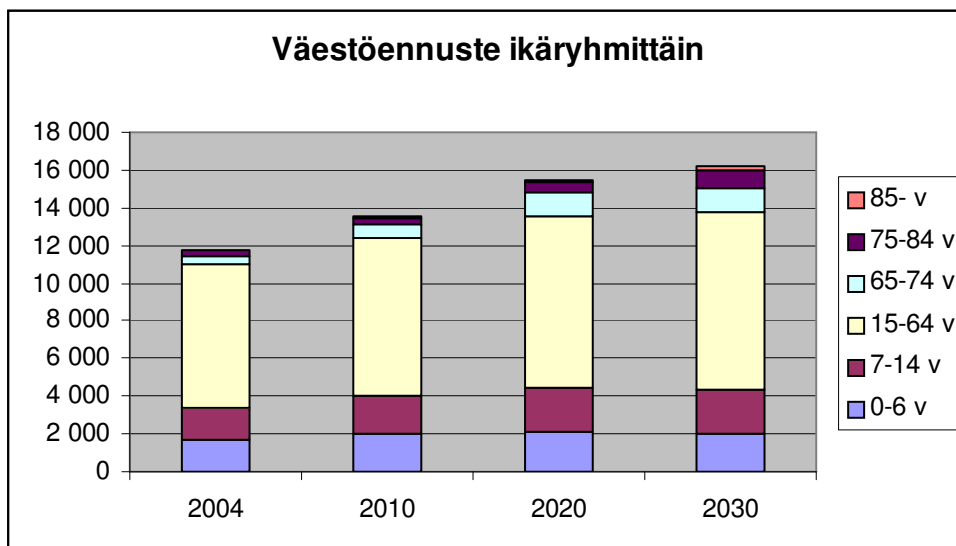
| | Asukasluku 31.12.2004 | Pinta-ala 1.1.2005 (km ²) | Taajama-aste | Työpaikka- omavarai- suus 2003 (%) | Huoltosuhte 2003(%) |
|----------|--------------------------|---|--------------|---|------------------------|
| Kiiminki | 11 778 | 339 | 92,1 | 43,6 | 1,31 |

Lähde: www.kunnat.net ja www.kela.fi

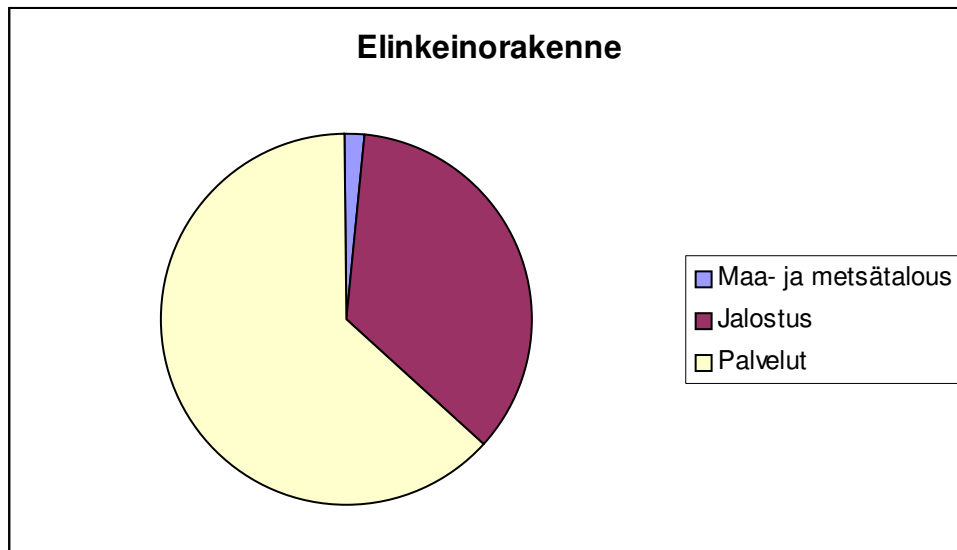
Kunnan asukasluvun kehitys vuosina 1999-2004



Väestön ikärakenne 31.12.2004 ja vuonna 2004 tehdyn väestöennusteen mukainen väestö vuosina 2010, 2020 ja 2030 on seuraava:



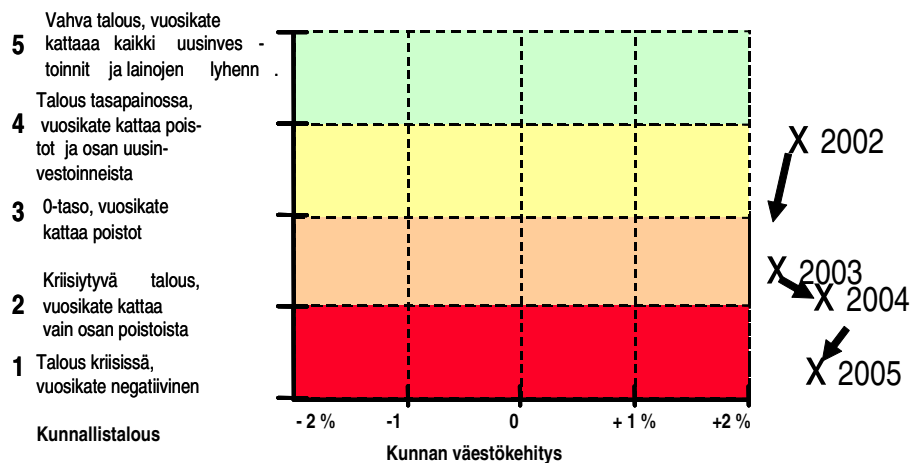
Kunnan elinkeinorakenne on seuraavan kaavion mukainen.



3.2 Elinvoiman ja kuntatalouden kehitys

Kunnan talous oli vuonna 2002 tasapainossa, mutta sen jälkeen talous on heikentynyt oleellisesti ja on nyt kriisitasolla. Vuoden 2005 talousarviossa vuosikatteen on arvioitu olevan negatiivinen. Taloussuunnitelman mukaan tilanne hieman korjautuu, mutta vuosikate liikkuu edelleen lähellä nollaa.

Kiimingin asemointi talouden ja elinvoiman suhteen 2002-2004 ja arvio 2005



3.3 Kuntatalous 2004 Kiimingissä ja sen lähikunnissa

Vuoden 2004 tilinpäätöksen mukaan kuntatalouden keskeiset tunnusluvut Kiimingissä ja sen lähikunnissa ovat seuraavat:

| Kuntien talouden tunnuslukuja vuodelta 2004, | | | | | | | | | | | | |
|--|-----------------------------------|-----------------------------|---------------------------------|---|---------------------------------|-----------------------------------|---|--|--------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|--|
| Kunta | Asukas- luku 31.12. 2004 | Tulo- vero- % 2004 | Vuosi- kate €/as. 2004 | Poistot ja arvon- alentu- miset €/as. | Vuosi- kate %:a poist. | Tili- kauden tulos €/as. | Invest. oma- hankinta menot €/as. | Rahan- riit- tävyys vrt. poistot | Laina- kanta €/as. | Kassan riittä- vyys pv | Oma- varai- suus- % 2004 | Kertynyt yli-/ alijäämä €/as. |
| | | | | | | | | 0 | | | | |
| Pohjois-Pohjanmaa | 374 928 | 18,46 | 183 | 254 | 72 | -66 | 556 | -302 | 1 464 | 48 | 67 | 791 |
| Haukipudas | 17 090 | 18,50 | -325 | 168 | -194 | -492 | 492 | -324 | 1 707 | 4 | 52 | -460 |
| Kempele | 13 982 | 18,50 | 196 | 200 | 98 | -4 | 549 | -349 | 514 | 17 | 79 | 112 |
| Kiiminki | 11 778 | 19,00 | 13 | 167 | 8 | -154 | 401 | -234 | 1 820 | 8 | 41 | 24 |
| Muhos | 8 191 | 19,00 | 24 | 162 | 15 | -140 | 548 | -386 | 2 068 | 13 | 57 | 117 |
| Oulu | 127 226 | 18,00 | 567 | 365 | 155 | 202 | 758 | -393 | 628 | 45 | 81 | 2 277 |
| Oulunsalo | 9 192 | 18,50 | 98 | 303 | 32 | -206 | 549 | -245 | 2 199 | 15 | 48 | 838 |
| Pudasjärvi | 9 561 | 19,00 | 94 | 223 | 42 | -166 | 348 | -124 | 806 | 73 | 80 | 287 |
| Tyrnävä | 5 616 | 18,75 | 88 | 208 | 43 | -119 | 251 | -43 | 852 | 6 | 63 | 358 |
| Ylikiiminki | 3 331 | 19,00 | -132 | 197 | -67 | -329 | 913 | -716 | 1 879 | 55 | 52 | 88 |

3.4 Strategian perusolettamukset

Kunnanvaltuuston työseminaarissa 14.-15.10. on hyväksytty kuntastrategialle seuraavat perusolettamukset:

1. Kunta- ja palvelurakenne tulee muuttamaan kuntakenttää merkittävästi vuoteen 2009 mennessä
2. Työpaikat vaativat entistä luovempaa ja kilpailukykyisempää henkistä ja fyysistä ympäristöä. Kokoonpanoteollisuus siirtyy halvemman työvoiman maihin ja markkinoiden läheisyyteen
3. Kulttuuri, hyvinvointi ja ympäristö ovat tulevaisuuden toimialoja
4. Väestön ikääntyminen ja kasvu merkitsevät toimintamallien muuttamista kuntatalouden tasapainon ylläpitämiseksi
5. Markkinamekanismit tulevat entistä laajemmin paikallishallintoon
6. Sähköinen asiointi, portaalit ja muut it-ratkaisut vaikuttavat merkittäväällä tavalla toiminnan uudelleenjärjestämisessä
7. Kunnallinen toimintakulttuuri tulee muuttumaan luovempaan suuntaan.

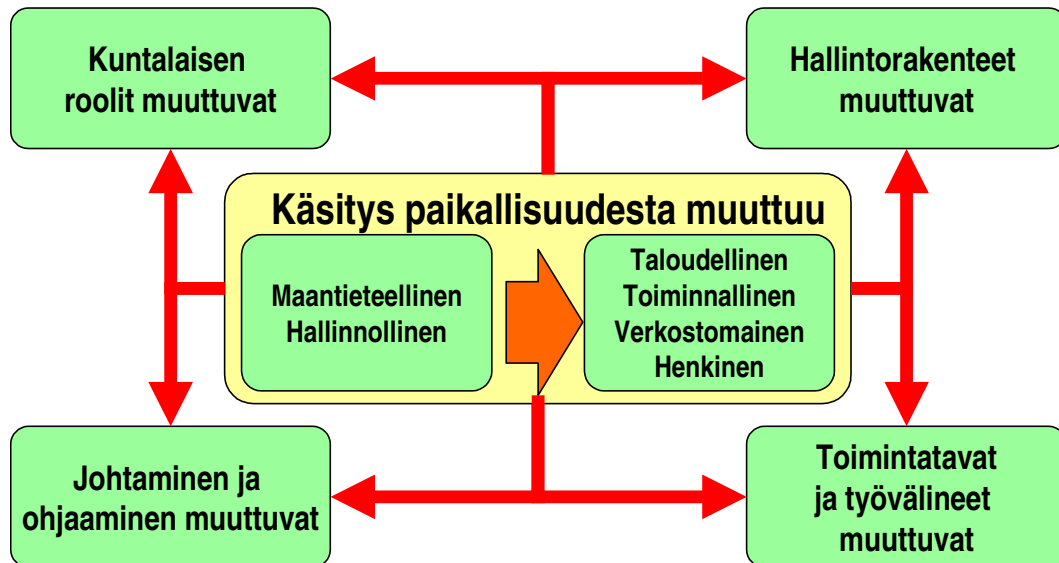
3.5 Perusolettamusten taustaa

3.5.1 Paikallisuus muuttaa muotoaan

Paikallisuutta voi tarkastella monista näkökulmista ja niiden kautta paikallisuus saa uusia ulottuvuuksia.

Paikallisuudella on monta ulottuvuutta:

1. Maantieteellinen ulottuvuus
2. Hallinnollinen ulottuvuus
3. Taloudellinen ulottuvuus
4. Toiminnallinen ulottuvuus
5. Verkostoulottuvuus
6. Henkinen ulottuvuus

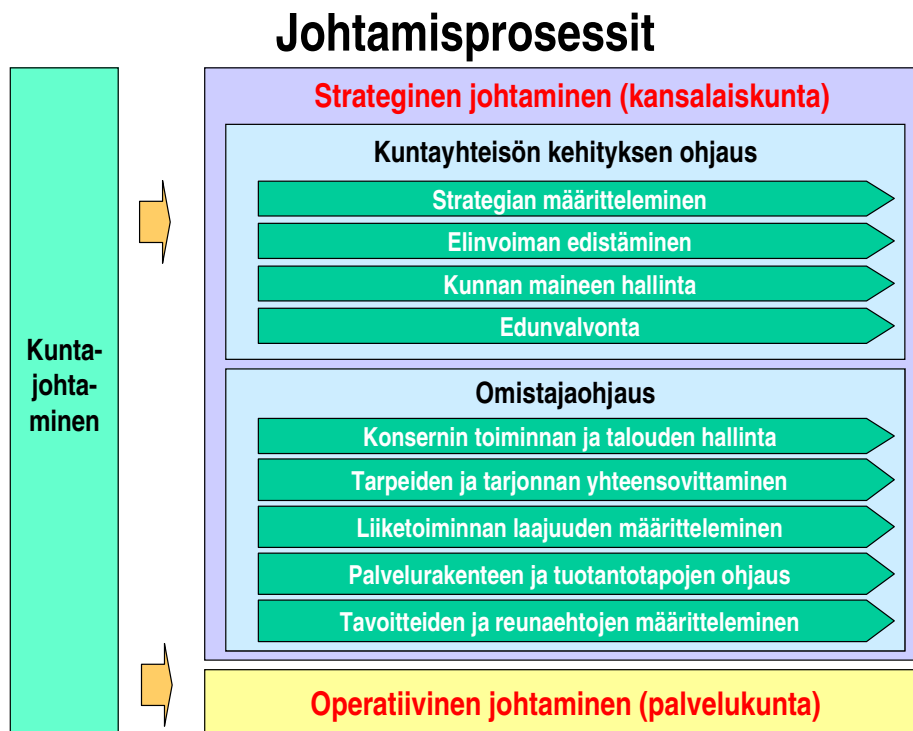


Kärjistäen ja tiivistäen voisi sanoa, että kunnat toimivat edelleen pääsääntöisesti maantieteellis- hallinnollisessa paikallisuudessa, mutta kuntalaiset ja kunnassa toimivat yritykset ja muut yhteisöt toimivat jo taloudellisessa, toiminnallisessa ja verkostomaisessa paikallisuudessa.

Muuttoliikkeen voimistumisen seurauksena ihmiset asuvat elämänsä aikana monissa paikoissa. Alle puolet suomalaisista asuu kunnassa, jossa on syntynyt. Paikallisuudessa maantieteellinen ulottuvuus ei viittaa enää vain tiettyyn sijaintiin, vaan tiettyihin sijainteihin (asuminen, matkustaminen, media), joista saadut kokemukset muodostavat ihmisen maantieteellisen kokemusmaailman.

3.5.2 Kuntajohtaminen muuttaa muotoaan

Perinteisessä maantieteellis-hallinnollisessa paikallisuudessa kunnan rooli määritellään hyvin palvelutuotantokeskeisesti. Kunnan tehtävänä on tuottaa paikallisesti kunnan asukkaiden tarvitsemat palvelut. Oman palvelutuotannon johtaminen sitoo suurimman osan johtamisresursseista. Kuntajohtamisen toinen merkittävä osa-alue, kuntayhteisön kokonaiskehityksen ja elinvoimaisuuden kehittäminen, jää monesti sen varjoon.



Paikallisuuden muodonmuutos näkyy kuntajohtamisessa erilaisten johtamistehtävien ja roolien eriytymisenä ja selkiytymisenä. Strateginen johtaminen keskittyy kunnanvaltuustoille ja –hallituksille sekä ylimmälle virkahenkilöstölle. Tästä osasta kuntaa voidaan käyttää nimitystä **kansalaiskunta tai ydinkunta**, kuten Oulun seudulla sitä kutsutaan. Palvelutuotannon kokonaisuutta voidaan kutsua **palvelukunnaksi**.

Kun palvelutuotantoon tulee oman tuotannon rinnalle yhä enemmän kuntien yhteistyönä toteutettuja palveluja ja yksityisiltä ostettuja palveluja, vanhat omaan suoraan työnjohto-oikeuteen perustuvat johtamismallit eivät enää toimi. Palvelutuotanto eriytyy vähitellen omaksi kokonaisuudeksi, joka vaatii uudentyypisiä ohjausmalleja.

Strateginen johtaminen eriytyy operatiivisesta palvelutuotannon ohjauksesta. Strategisen johtamisen puolelle kuuluvat kuntayhteisön kehityksen ohjaus ja omistajaohjaus. Kuntayhteisön kehityksen ohjaukseen kuuluu strategian määrittäminen, elinvoiman edistäminen, kunnan maineen hallinta ja edunvalvonta. Omistajaohjauksen avulla kunta ohjaa oman kunnan ja kuntalaisten tarpeiden kautta monipuolista palveluverkostoa. Omistajaohjaus ei edellytä perinteistä palvelutuotanto-organisaation juridista omistajuutta, vaan kunnan maineen (brändin) omistamista ja sen mukaisesti palveluiden järjestämistä.

Omistajaohjauksen puitteissa kunnassa määritellään tavoitteet ja reunaehdot palvelutuotannon suhteen. Operatiivinen tuotannonohjaus voidaan järjestää eri palveluissa eri tavoilla riippuen siitä, millainen tuotantoverkosto on kyseessä. Palvelujärjestelmään voi kuulua kunnan omaa palvelutuotantoa, kuntien yhteistä

palvelutuotantoa, kuntayhtymiä, yksityistä palvelutuotantoa sekä kansalaissektorin toimintaa.

Nykyisen ohjausjärjestelmän ongelmana on se, että kunnat eivät voi toteuttaa käytännössä omistajaohjausta palvelukunnan toimijoihin, esimerkiksi kuntayhtymiin.

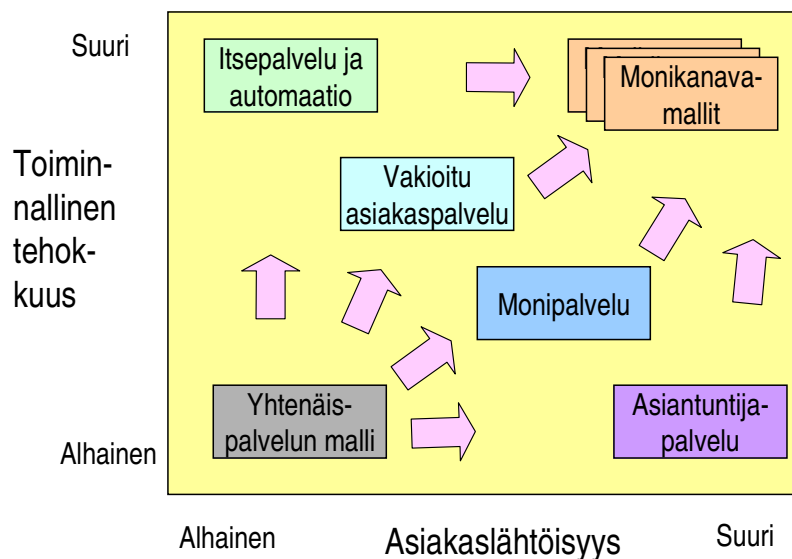
3.5.3 Palvelujen jakelu ja tuotantotapojen kehitystrendit

3.5.3.1 Palvelumallien kehitys

Nykyinen kuntien palvelutuotantojärjestelmä on rakennettu pääosin 1970–80 – luvuilla. Palvelua tarjotaan edelleen tuotantokeskeisesti ja pääsääntöisesti yhtenäispalvelumallin mukaisesti. Samaan aikaan kuntalaisten elämänpiiri muuttuu ja sen myötä muuttuvat palveluvaatimukset myös kunnan suuntaan.

Asiakasvaatimusten ohella kehitys tuottaa kaiken aikaa uusia mahdollisuuksia palvelutuotannon kokonaisvaltaiseen uudistamiseen – tästä esimerkkinä tietoverkon ja tietoyhteiskuntakehityksen kautta avautuneet mahdollisuudet. Kuntien palvelutuotannossa on tapahtumassa samantyyppisiä muutoksia kuin yksityisillä palvelualoilla (esim. pankit, vakuutuslaitokset ja kauppa) ja valtion palveluissa (esim. vero toimisto ja posti) on jo tapahtunut. Kuntien palvelumallit ovat muuttumassa yhtenäispalvelusta kohden monikanavamallia.

Palvelumalli tarkoittaa kokonaisuutta, joka määrittelee, mitä palveluja, kenelle ja miten kunta tuottaa tai järjestää. Julkisten palvelumallien kehitystä voidaan havainnollistaa seuraavan kuvan avulla.



Lähde: Jouko Hannus "Strategisen menestyksen avaimet"

Kuvassa on asemoitu erilaisia palvelumalleja kahden eri muuttujan: toiminnallisen tehokkuuden ja asiakslähtöisyyden mukaan.

Yhtenäispalvelu tarkoittaa sitä, että kaikille asiakkaille tarjotaan samaa palvelua samalla tavalla ja mieluummin vielä samasta paikasta. Kuntien perusopetus on tyyppillinen palvelu, joka toimii vielä suurelta osin yhtenäispalvelumallin avulla.

Koulujen erikoistuminen ja erilaistuminen, samoin kuin oppilaiden oikeus valita koulunsa vapaasti, koetaan vielä vieraaksi asiaksi, koska ne kyseenalaistavat yhtenäispalvelumallin.

Yhtenäispalvelumallin asiakaslähtöisyys on usein myös alhainen, koska se ei joustaa asiakkaan tarpeiden mukaan. Myös toiminnallinen tehokkuus jää pieneksi, koska kaikki asiat hoidetaan yksin ja yhteistyön etuja ei voi hyödyntää.

Kuntien koulu- ja taloustoimistot toimivat myös useimmiten yhtenäispalvelumallin mukaan. Tämän vuoksi keskustelu seudullisen opetuspalvelukeskuksen tai kuntapalvelutoimiston rakentamisesta typistyy usein väittelyksi ”seudullisen toimiston” sijoituspaikasta. Tämä on luonnollista, koska yhtenäispalvelumallissa palvelujen fyysinen keskittäminen on oleellista.

Kustannustehokkuutta palveluihin voidaan hakea informaatio- ja vuorovaikutusteknologian tarjoamien mahdollisuuksien avulla. Palveluja on automatisoitu ja on siirrytty itsepalveluun. Kunnissa tämä kehitys on vasta alussa, mutta valtion ja pankkien palveluissa itsepalvelu on jo arkipäivää.

Opetustoimessa esimerkkejä itsepalvelun ja automaation soveltamisesta ovat erilaiset virtuaaliset oppimisympäristöt, joiden avulla oppilaat voivat opiskella itsenäisesti myös kotoaan käsin. Kustannustehokkuutta saadaan lisää, mutta samalla asiakaslähtöisyys kokonaisuutena ottaen pienenee, koska automaatio vaatii käyttäjältä sopeutumista järjestelmän toimintaan ja ennen kaikkea käyttöosaamista. Automatisoitu palvelu ei joustaa, vaan se toimii aina sovitulla tavalla. Niiden asiakkaiden osalta, jotka pystyvät ja haluavat käyttää tällaisia palveluja, asiakaslähtöisyys kuitenkin kasvaa.

Tehokkuutta voidaan lisätä myös vakioimalla tarjottavat palvelut ja tuottamalla niitä suurissa volyymeissä. Samalla voidaan lisätä myös asiakaslähtöisyyttä verrattuna yhtenäispalveluun. Vakioidussa palvelussa tuotetaan keskitetysti ne palvelut, jotka nyt jokainen kunta hoitaa itse pienempinä kokonaisuuksina. Esimerkkeinä voidaan mainita palkanlaskenta ja kirjanpito. Ulkoisille asiakkaille tarjottavista palveluista, jotka voitaisiin vakioida, voidaan esimerkkinä mainita lakisääteinen toimeentulotuki.

Monipalvelumallissa tuotetaan useita suhteellisen vakioituja asiantuntijapalveluita pienehköillä volyymeillä laajalle asiakaskunnalle, jonka palvelutarpeet ovat moninaiset ja usein vaikeasti ennakoitavissa. Tyypillisiä tällaisia palveluja ovat erilaiset yhteispalvelupisteet. Asiakaslähtöisyys nousee tällä palvelumallilla, mutta toiminnallinen tehokkuus pienenee.

Asiantuntijapalvelumallilla tuotetaan erikoistuneita, tilannekohtaista ja syvää asiantuntemusta edellyttäviä palveluja. Tällaisia palveluja ovat esim. lääkäri ja psykologipalvelut. Näissä palveluissa asiakaslähtöisyys on suuri, mutta toiminnallinen (määrällinen) tehokkuus on usein pieni.

Uusi tietotekniikka mahdollistaa kuitenkin myös tämän tyyppisten palveluiden tuottamisessa uuden tyyppisiä toimintatapoja. Asiantuntemusta voidaan siirtää paikasta toiseen vuorovaikutteisesti ilman että tiedon haltija kulkee paikasta toiseen.

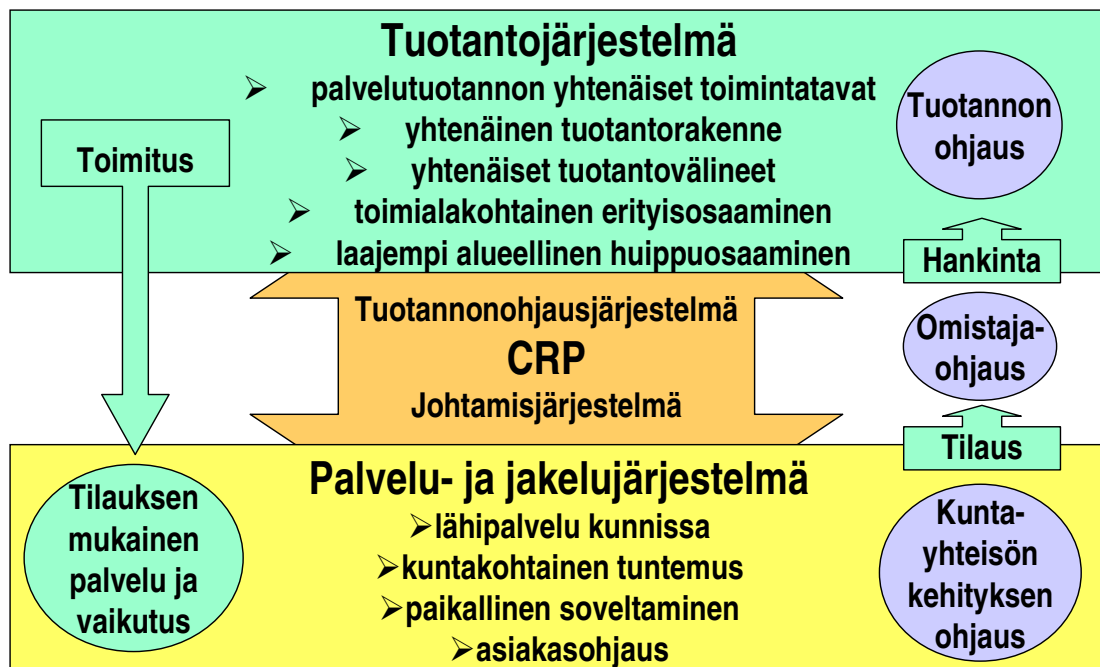
2000-luvulla tietoyhteiskuntakehitys mahdollistaa kaiken kaikkiaan uudet integroidut ja tehokkaat monikanavaiset palvelumallit, joissa voidaan yhdistää asiakasläheisyys ja kustannustehokkuus. Monikanavaisuus tarkoittaa sitä, että asiakkaat voivat omien kykyjensä ja tarpeidensa mukaisesti asioida eri kanavien kautta. Asiakkaalla on käytössään kaikki palvelumallit tarpeen mukaan. Erilaisia kanavia ja malleja käytetään siellä, missä ne tarjoavat parhaan mahdollisen hyödyn.

3.5.3.2 Tuotantokeskeisyydestä jakelun ohjaamiseen

Kuntien palvelutehtävää on tarkastelu tähän saakka hyvin tuotantokeskeisesti. Kuntien ensisijainen rooli palvelutehtävän hoitamisessa on kuntalain mukaan tarvittavien palveluiden järjestäminen kuntalaisille. Palveluita aletaan tämän vuoksi entistä enemmän tarkastella myös jakelun näkökulmasta.

Palvelujärjestelmän perusrakenne on muuttumassa kolmijakoiseksi siten, että siinä on eroteltuna palveluiden kuntalaiselle näkyvä palvelujärjestelmä ja yhteinen tuotantojärjestelmä sekä siihen sisältyvät yhtenäiset tuotantotavat. Kahden peruselementin lisäksi esille nousee voimakkaasti uudenlaisen palveluiden tuotannonohjauksen kehittäminen.

Perustoimintamalli on sama kuin kauppaketjuissa, joissa paikalliset kaupat tukeutuvat ketjun yhteisiin tuotanto- ja jakelujärjestelmiin, mutta pystyvät kuitenkin säilyttämään omaleimaisuutensa ja muokkaamaan palvelunsa paikallisten tarpeiden mukaisesti. Kehittymässä olevaa kuntapalveluiden järjestämismallia voidaankin tämän vuoksi kutsua **julkisten palveluiden ketjupalvelumalliksi**.



3.5.3.3 Asiakkaalle näkyvä palvelu- ja jakelujärjestelmä

Asiakkaalle näkyvä palvelujärjestelmä voidaan ymmärtää ensisijaisesti palveluiden jakelujärjestelmäksi. Tämä palvelujärjestelmä on vahvasti paikallinen ja näyttäytyy kuntalaisille lähipalveluna – eräässä mielessä palvelupisteinä. Palvelupisteajattelun ohella palvelujen jakelujärjestelmään kuuluvat myös sähköisesti toteutettavat palvelut.

Jakelujärjestelmäajattelun mukaisesti jakelun perusidea on seudulla sama, mutta se saa kussakin kunnassa omaleimaisuutta kunnan sijainnin ja tilanteen mukaisesti. Lähipalveluista ei luovuta, päinvastoin ne vain vahvistuvat, koska niissä voidaan keskittyä asiakkaaseen tuotannon suunnittelun ja siihen liittyvän hallinnoinnin sijaan.

Tuotannon suunnittelu, parhaan vaihtoehdon valinta ja hallinnointi toteutetaan tuotantojärjestelmän puolella. Toisaalta jakelujärjestelmässä kannattaa tiettyjä asioita tehdä yhtenäiseksi ja vakioida, sillä tämä tukee paikallistason toiminnallista yhteistyötä palveluiden jakelussa.

Itsenäiset kunnat ohjaavat tilauksillaan palveluiden jakelua. Kukin kunta päättää oman kuntansa asukkaille tarjottavasta palveluvalikoimasta. Esimerkiksi peruskoulun osalta kunta päättää, missä kouluissa ja millä laatu- ja kustannustasolla opetus järjestetään. Yhteinen opetuksen tuotantojärjestelmä toimittaa tarvittavan opetuksen kunnalle palveluna. Omaa kunnan opetustoimen hallintoa ei tarvita tässä mallissa.

3.5.3.4 Yhtenäinen palvelutuotanto

Jakelujärjestelmä tarvitsee taustalleen tuotantojärjestelmän, jonka tuotannolle kunnat (omistajat) yhdessä antavat tarvittavat voimavarat, ja jonka toimintaa ne vahvasti ohjaavat. Tuotannon organisoinnin kantavana perusajatuksena on tuottaa mahdollisimman yhdenmukainen ja yhteistyöhön perustuva palveluiden tuotanto.

Kantavana ajatuksena tuotantojärjestelmässä on yhteiset tekijät. Nämä tekijät ovat infrastruktuuria, laitteita ja toimintoja, joiden yhteisomistuksella haetaan taloudellista ja tuotannollista tehokkuutta. Yhteisen omistuksen ohella tuotantojärjestelmässä on yhteistä uudelleen ajateltu toiminta ja jaetut toiminnot.

Perustan yhteistyölle muodostaa tuotannollisen tietoinfrastruktuurin yhtenäisyys. Tähän infrastruktuuriin kuuluvat erilaiset yhteysrakenteet. Yhteysrakenteita voivat olla liikenneverkko ja tietoverkko, joka muodostaa tulevaisuudessa yhä keskeisemmän palveluiden tuotantovälineen ja jakelutien. Yhteysrakenteiden päälle rakentuvat laitteet ja koneet ja niihin olennaisesti kytkeytyvät ohjelmistot ja muut tuotantovälineet.

Infrastruktuurin hallintaan ja kehittämiseen tarvitaan yhdistettyä hallintotoimintaa ja ennen muuta yhteistä tietohallintotoimintaa. Tietohallinnon alueella yhteistyön voidaan ajatella olevan helppoa, sillä kuntapalveluiden tuottamisessa käytettävä tuotannollinen laitekanta ja ohjelmistot ovat suhteellisen yhdenmukaisia. Lisäksi tarvittavat tietohallinnon toimet ovat määritettävissä yhdistyvän palvelutuotannon lähtökohdista.

Palvelutuotantojärjestelmän infrastruktuuriin kytkeytyy ja sitä hyödyntää vahvaan erityisosaamiseen rakentuva toimialakohtainen palvelutuotanto. Myös tällä alueella toteutetaan yhteistyötä, joka näyttäytyy huippuosaamisen keskittämisenä osaamisresurssikeskuksiin, joista osaamista tuotetaan jakelujärjestelmään monilla erilaisilla tavoilla. Tämä turvaa huippuosaamisen jokaiselle kunnalle.

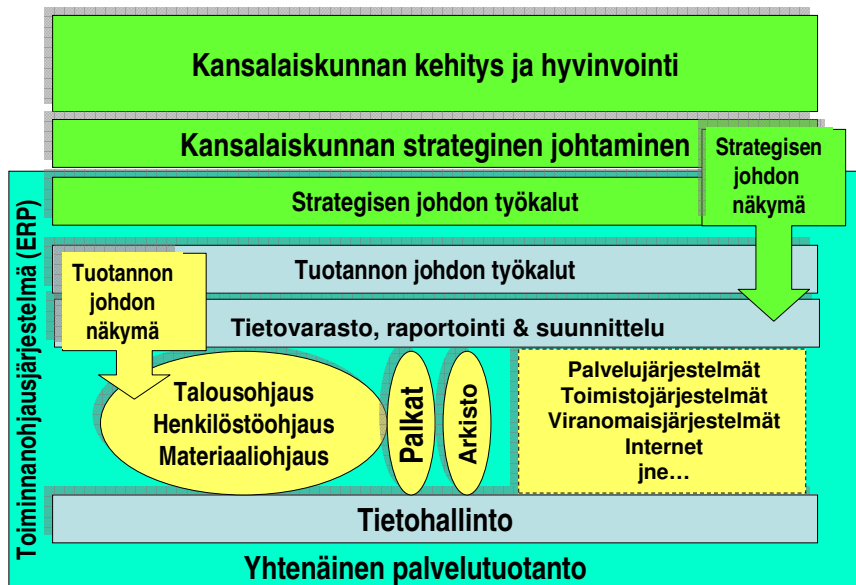
3.5.3.5 Toiminnanohjaus

Tuotantotapojen yhtenäistämiseen liittyy kiinteästi myös toiminnanohjausjärjestelmän (CRP) toteuttaminen. Tämä järjestelmä parhaimmillaan loisi palvelutuotannon taustalle tietovirtojen käsittelyyn perustuvan ohjausjärjestelmän.

Toiminnanohjausjärjestelmän tietovirrat tuottaisivat informaatiopalvelut ja tukijärjestelmä. Tämä kuntajohdon näkymä antaa perusinformaatiota myös palvelutuotannon johtamiseen. Näin syntyisi kuntajohdolle toiminnanohjaustietoon perustuva mahdollisuus ohjata palvelutuotantoa jo toiminnan aikana, ei vain tilinpäätösten kautta.

Palvelutuotannon kokonaisuudessa toiminnanohjausjärjestelmä kokoaa yhteen tukipalveluprosesseja ja muodostaa tuotantoyhteistyön kannalta keskeisen uudelleen organisoitavan toiminnon. Toiminnanohjausjärjestelmä on ennen muuta resurssiohjauksen uudelleen ajattelua, jonka kautta rakennetaan työkalut yhteisen palvelutuotannon ohjaukseen ja tehokkaaseen tuotannon johtamiseen. Tämä on alla olevassa kuvassa nimitetty tuotannon johdon näkymäksi.

Tuotannonohjauksessa syntyvää tietoa voidaan jalostettuna käyttää palvelutuotannon omistajaohjaukseen eli prosessiin, jossa kukin kunta saa tietoa palvelutuotannon tilasta ja sen toiminasta miltei reaaliajassa. Toiminnanohjausjärjestelmä voi tuottaa myös työkaluja ja tietoa kuntajohdolle strategiseen johtamiseen.



Toiminnanohjausjärjestelmä on tukipalveluprosessien voimakas integroija, sillä se kytkee sisälleen tukipalvelujen keskeiset toiminnot: palkanlaskennan, arkistoinnin, toimistojärjestelmät, asianhallinnan sekä materiaali- että talousohjauksen mekanismit.

4 Arvot ja toimintaperiaatteet

Kuntatoiminnan selkärangan muodostaa arvoista muodostuva eettinen infrastruktuuri. Menestyvän kunnan rakentaminen edellyttää arvojen yhteistä prosessointia.

Arvot ovat niitä asioita tai ihanteita, joita pidetään tavoiteltavina ja hyvinä. Ne ovat hyviä itsessään tai hyviä sen vuoksi, että ne ovat välineitä johonkin muuhun tavoitteeseen pyrittäessä. Siksi arvot ovat joko itseisarvoja tai välinearvoja. Arvot siis edustavat sitä positiivista, mitä kansalaiset/kunnan asukkaat pitävät hyvänä ja tavoiteltavana.

Kiimingin ydinarvoiksi ehdotettiin valtuustoseminaarissa 14. - 15.10.2005 seuraavat:

- vastuullisuus
 - luotettavuus
- turvallisuus
- yhdenvertaisuus
 - oikeudenmukaisuus

Seminaarissa sovittiin, että arvoja työstää edelleen työryhmä.

5 Kiimingin visio ja päämäärät

5.1 Visio

Kiiminki – kaikki kohdallaan

5.2 Päämäärät

1. Kiiminki osana Oulun seutua sopeuttaa taloutensa, että se voi jatkaa kehittyvänä kuntana
2. Kunta tekee tasa-arvoisuuden ja taloudellisen tehokkuuden perusteella yhteistyötä esim. verkostomaisesti eri tahojen kanssa
3. Talous on tasapainossa vuoden 2009 alussa
4. Väestö kasvaa hallitusti alle 2 % vuodessa

6 Elinvoimastrategia

Elinvoimaisuus on ihmisten ja yritysten yhteistoimintaa, jolle kunta luo edellytyksiä yhteisesti sovittujen pelisääntöjen puitteissa. Elinvoiman perustan muodostaa usko itseän ja tulevaisuuteen, joka taas vaikuttaa kansalaispääomaan. Kansalaispääomalla tarkoitetaan kansalaisten voimavaroja ja kokemuksen mukana kasvavaa kykyä toimia yhdessä yhteisten päämäärien hyväksi. Kansalaispääoman perustana on luottamus ja vastavuoroisuus.

Usko itseen ja tulevaisuuteen sekä kansalaispääoma pitää olla profiileista tai strategiasta riippumatta kunnossa. Muut elinvoimatekijät muotoutuvat kunnan strategisten valintojen ja kunnan profiilin perusteella.

6.1 Kiimingin kunnan elinkeinovisio 2010

Kiiminki, verraton kasvupohja hyvinvoinnille ja menestyville yrityksille.

Kiiminki tarjoaa elämisen laatua lähellä luontoa. Osaavat ihmiset ja laadukas toimintaympäristö luovat kasvupohjan yrityksen menestymiselle. Kiiminkiläinen päätöksenteko tukee elinkeinoelämää ja kannustaa yrittäjyyteen.

6.2 Elinkeinostrategian 2005 -2010 strategiset päämäärät

Asiakasnäkökulma

- Työpaikkaomavaraisuuden nostaminen
- Yritysten toimintaedellytysten kehittäminen, vetovoimaisuus ja saavutettavuus
- Toimialojen kehittäminen, painottuen elintarvike- ja luonnonvara-alaan, kauppaan ja palveluihin sekä matkailuun

Prosessinäkökulma

- Sitoutuminen laadittuun strategiaan ja nopea ja joustava päätöksenteko
- Viestinnän ja markkinoinnin kehittäminen
- KIDE-toimintamalli kilpailuetuna

Talousnäkökulma

- Riittävät taloudelliset edellytykset kunnalla ja elinkeinotoimella

Osaamisen ja uudistumisen näkökulma

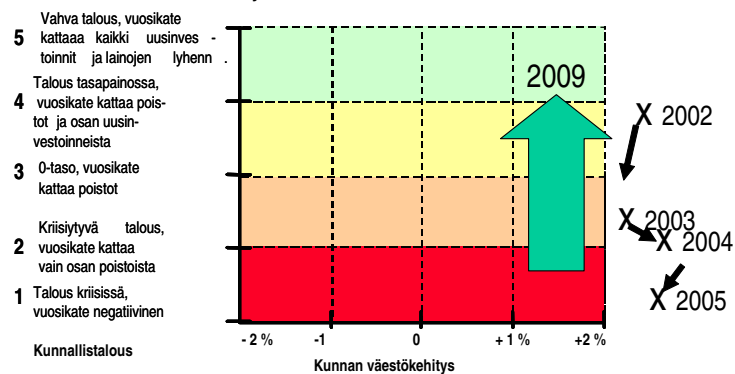
- Tuloksellinen verkottuminen
- Yrittäjyys- ja peruskoulutuksen lisääminen

7 Talousstrategia

7.1 Taloustavoite 2009

Valtuustoseminaarissa asetettiin seuraavan valtuustokauden alkuun mennessä tavoitteeksi nostaa talouden tila oheisella talousmittarilla mitattuna tasolle 4.

Kiimingin aseointi talouden ja elinvoiman suhteen 2002-2004 ja tavoite 2009

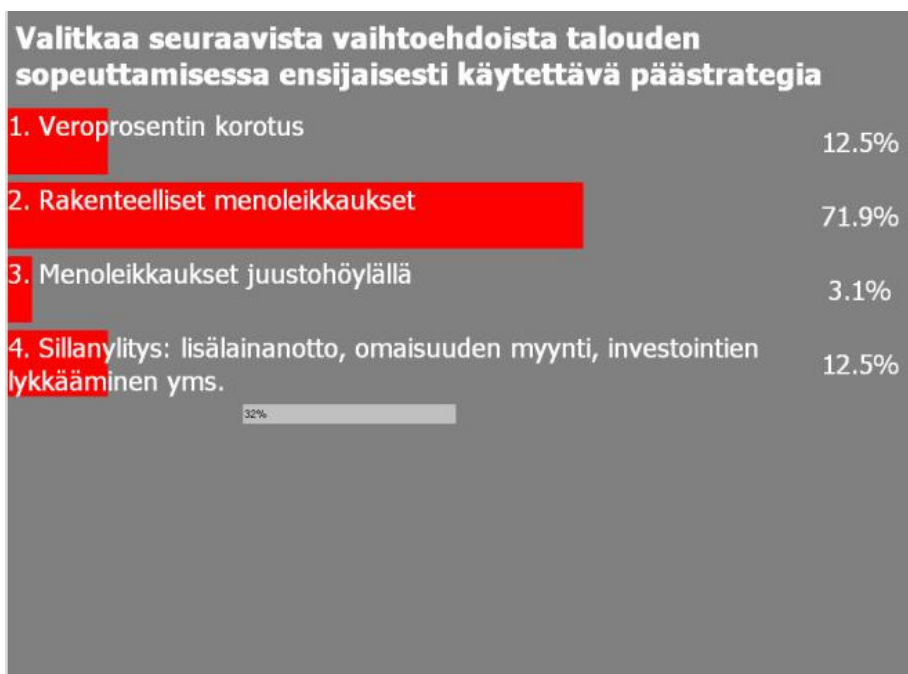


Talouden saattaminen lailliseen tilaan edellyttää 3 Meuron sopeuttamista

Talouden saattaminen lailliseen tilaan edellyttää 3 miljoonan euron tasapainotusta joko menoja karsimalla ja/tai tuloja lisäämällä vuosina 2006-2008.

7.2 Talouden sopeuttamisen päästrategia

Talouden sopeuttamisen päästrategiaksi valtuustoseminaarissa 14.-15.10.2005 valittiin selvällä enemmistöllä rakenteelliset menoleikkaukset. (Rakenteelliset menoleikkaukset tarkoittavat toimintarakenteiden ja toimintamallien muuttamista siten, että toimintamenot laskevat pysyvästi alemmalle tasolle.) Myös veroprosentin korotus ja investointien lykkääminen ovat mukana keinovalikoimassa.



Talouden sopeuttamisen eri keinojen merkitys

Mikä on eri talouden tulopuolen vaihtoehtojen merkittävyys Kiimingin talouden sopeuttamisessa? 1=ei saa käyttää missään tapauksessa, 2= ei voi käyttää; 3=käyttöä voidaan harkita; 4= voidaan käyttää; 5 =pitää käyttää

| | |
|--------------------------------------|-----|
| 1. Veroprosentin korotus | 3.5 |
| 2. Veronmaksajien määrän lisääminen | 2.7 |
| 3. Kiinteistöveron korotus | 3.4 |
| 4. Myyntituotot (vesimaksut ym) | 3.8 |
| 5. Maksutuotot (päivähoitomaksut ym) | 3.7 |

32%

Mikä on eri talouden strategisten vaihtoehtojen merkittävyys Kiimingin menojen sopeuttamisessa? 1=ei saa käyttää missään tapauksessa, 2= ei voi käyttää; 3=käyttöä voidaan harkita; 4= voidaan käyttää; 5 =pitää käyttää

| | |
|---|-----|
| 1. Henkilöstömenot - luonnollinen poistuma | 4.3 |
| 2. - lomautukset | 3.1 |
| 3. - irtisanomiset | 2.2 |
| 4. - sijaisuudet, määräaikaisuudet | 3.4 |
| 5. - ylityöt | 3.7 |
| 6. - palkattomat virkavapaudet (lomarahat) | 4.2 |
| 7. Muut käyttömenot - uudet toimintamallit | 4.8 |
| 8. - ostopalveluiden lisääminen | 4.2 |
| 9. - laatutason laskeminen | 3.2 |
| 10. - hankinnat ja ostot | 3.9 |

30%

7.3 Investointiohjelma

Kiimingin kunnan investointiohjelmaan sisältyvät seuraavat suuret investoinnit.

| Päätetyt | 2006 | Myöhemmin |
|-------------------------------------|-------------|------------------|
| Laivakankaan koulu | 5,0 Meuroa | |
| Liikuntahalli | 2,5 Meuroa | |
| Huttukylän koulu | 0,4 Meuroa | |
| Ehdotetut | | |
| Teollisuushalli | | 1,0 Meuroa |
| Koitelin kehittäminen | | 1,3 Meuroa |
| Koulujen laajennukset | | 3,2 Meuroa |
| Terveyskeskuksen laajennus | | 2,5 Meuroa |
| Päivätoimintakeskuksen rakentaminen | | 3,2 Meuroa |

Eri hankkeiden osalta päädyttiin seuraaviin painotuksiin:

Mitkä investoinnit voidaan lykätä 1=ei voi lykätä missään tapauksessa, 2= ei voi lykätä; 3=lykkäystä voidaan harkita; 4= voidaan lykätä; 5 =lykätään ehdottomasti

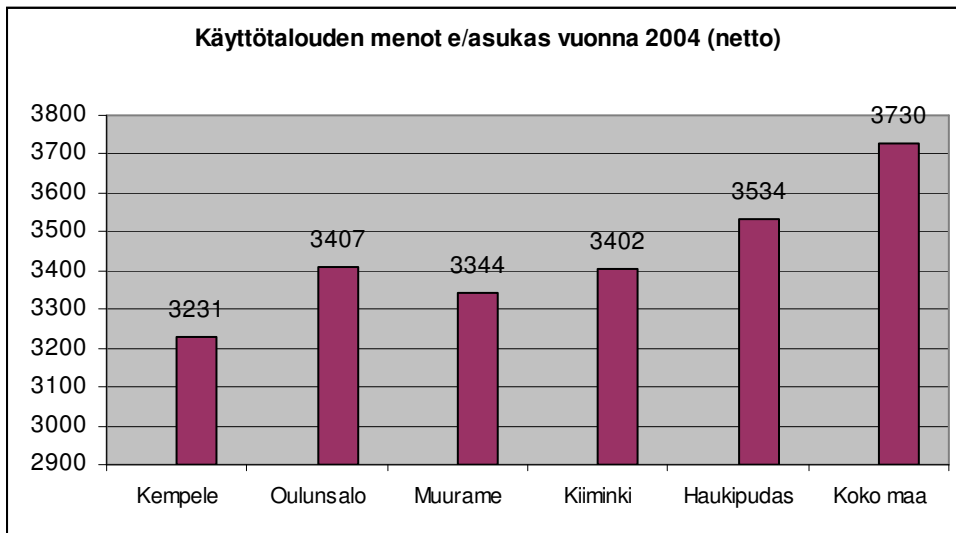
| | |
|---|-----|
| 1. Laivakankaan koulu | 1.5 |
| 2. Liikuntahalli | 1.8 |
| 3. Huttukylän koulu | 2.9 |
| 4. Teollisuushalli | 3.1 |
| 5. Keitelin kehittäminen | 3.7 |
| 6. Koulujen laajennukset | 4.4 |
| 7. Terveyskeskuksen laajennus | 4.0 |
| 8. Päivätoimintakeskus/ kuntoutus uudisrakennus | 4.0 |

32%

8 Kiimingin palvelustrategia

8.1 Kunnan palvelutuotannon nykytila

Kiimingin ja sen lähikuntien palvelutuotannon kustannukset vuoden 2004 tilinpäätöstietojen mukaan olivat:

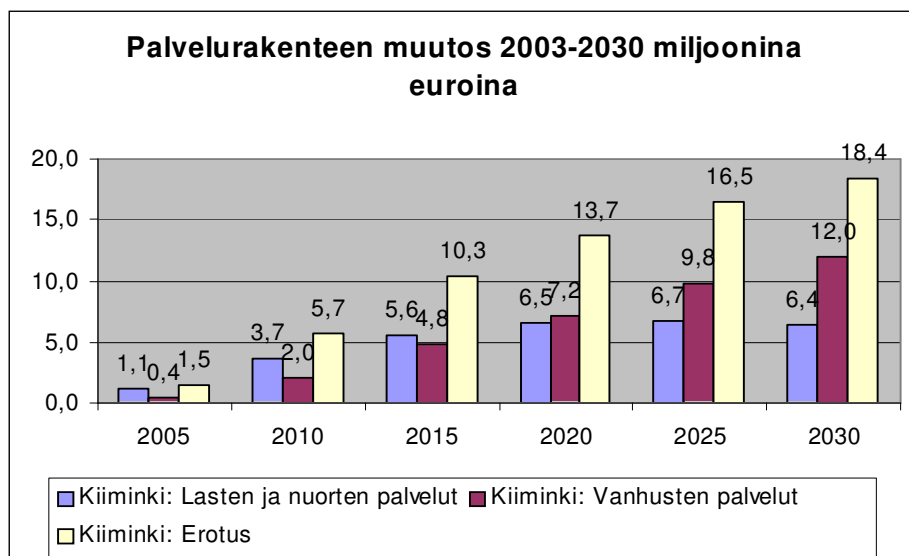


Kiimingin palvelutuotannon kokonaiskustannukset ovat alle maan keskitason ja alle Oulun seutukunnan keskiarvon, mutta kalliimmat kuin Kempeleessä.

Palvelutuotannon nykytilasta on liitteenä 1 raportti ”Kiimingin KuntaKvantti 2003”.

8.2 Kunnan palvelutuotannon tulevaisuus

Yritystaito Neolocal Oy:n kehittämällä KuntaKuva –menetelmällä laskettuna väestö- ja ikärakenteen muutokset vaikuttavat kuntien palvelutuotannon kustannuksiin seuraavasti:



Palvelukohtainen analyysi on liitteenä 2.

8.3 Kiimingin palveluvision

Kunnanvaltuuston työseminaarissa 14.-15.10.2005 päädyttiin seuraavaan vision:

Kunta järjestää asukkailleen palvelut tilaaja-tuottaja –mallilla tukeutuen vahvaan yhteiseen alueelliseen kunta- sekä yksityisen ja julkisen rajat ylittävään palvelutuotantoverkoston, joka tuottaa palvelut laadukkaasti, kustannustehokkaasti ja saatavuuden turvaamalla.

8.4 Kunnan toiminnan organisoinnin peruslähtökohdat

Kunnan kokonaisvision ja palveluvision toteuttaminen edellyttää seuraavia asioita:

1. Kunnan organisaation perusrakenne selkiytetään kansalaiskunta-palvelukuntamallin mukaisesti siten, että kuntayhteisön kokonaiskehityksen johtaminen ja palvelukunnan strateginen johtaminen (omistajaohjaus) eriytetään palvelutuotannon operatiivisesta johtamisesta
2. Palvelukunnan johtamisen puolella selkiytetään tilaajan ja tuottajien rooleja
3. Toiminta organisoidaan palveluprosessipohjaisesti siten, että ydin-, tuki- ja johtamisprosessit eriytetään toisistaan
4. Tietojärjestelmät ovat yhteensopivia muiden yhteistyöverkoston toimijoiden kanssa siten, että ne mahdollistavat kokonaisvaltaisen toiminnanohjauksen
 - Strategisen johdon tasolla
 - Operatiivisen tuotannon ohjauksen tasolla
 - Asiakaslähtöisen palveluohjauksen tasolla
5. Palveluprosessien tuottamat palvelut tuotteistetaan ja hinnoitellaan
6. Palveluprosessien sisällä eri toimijat erikoistuvat ja sopivat työnjaosta verkoston kesken tarvittaessa myös yli kuntarajojen

8.5 Palvelutuotannon tehostamisen etenemismalli

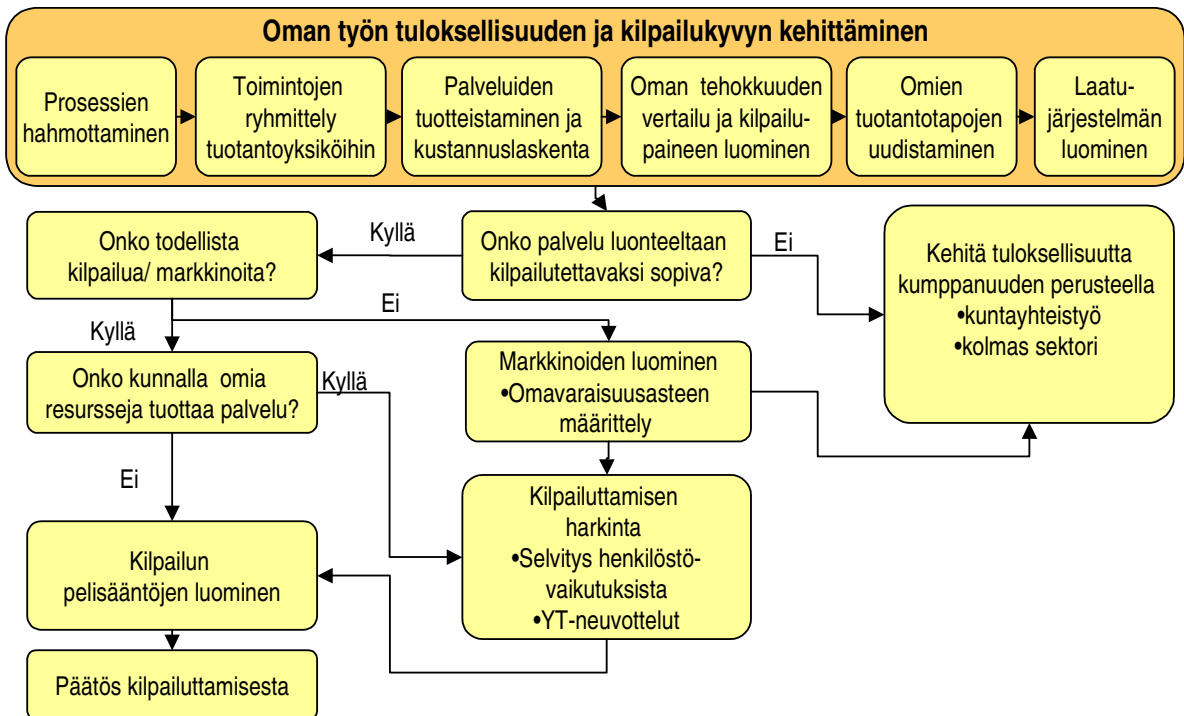
Oman palvelutuotannon tehostaminen etenee vaiheittain. Ensimmäisessä vaiheessa tarkastellaan nykyisen organisaatorakenteen muutostarpeet siitä näkökulmasta, miten se mahdollistaa palveluprosessien kokonaishallinnan. Jos prosessit pilkkoutuvat eri hallinnonaloille, rakennetta tulee tarkistaa.

Toisessa vaiheessa tarkastellaan oman palvelutuotannon tehokkuutta vertailemalla muihin kuntiin ja mahdollisiin yksityisiin tuottajiin. Jos omasta tuotannosta ei saada tarvittavaa suorite- ja kustannustietoa, pitää omaa tuotteistusta ja kustannuslaskentaa kehittää edelleen. Vertailemalla luodaan kilpailupainetta ja motivoidaan muutosta. Tässä vaiheessa pitää löytää keskeiset ongelmakohdat ja toimintaa tehostamalla ottaa ”löysät pois”.

Oman toiminnan tuotteistus ja kustannuslaskenta muodostaa pohjan myös mahdolliselle kilpailuttamiselle. Samoin oman tuotannon laatujohtaminen luo pohjan

myös yhteistyöllä tuotettavien ja mahdollisesti kilpailutuksen kautta hankittavien palveluiden laadun arvioinnille.

Oman tuotannon tehostamisen jälkeen voidaan lisätehokkuutta etsiä kilpailuttamalla ja kumppanuuteen perustuvalla palveluyhteistyöllä.



8.6 Kilpailutuksen periaatteet

Palvelu on luonteeltaan kilpailutukseen sopiva, kun:

- se on selkeästi tuotteistettavissa siten, että se on irrotettavissa omaksi kokonaisuudekseen ilman, että siitä jää osia piiloon muiden palveluiden sisään
- kustannuslaskenta on kunnossa
- laadunhallinta on kunnossa

Kilpailutusta sovelletaan:

- ensisijaisesti aloilla, joilla kunnalla ei ole omaa tuotantoa
- aloilla, joissa kunnan oma tuotanto ei riitä kattamaan kysyntää

Kunta luo myös tarvittaessa toimialakohtaisten erillisten suunnitelmien mukaisesti markkinoita ulkoistamalla asteittain omaa tuotantoaan.

Kunnan omavaraisuusaste määritellään palvelukohtaisesti markkinatilanteen mukaan.

Henkilöstön asema turvataan Oulun seudun kuntien yhteisellä henkilöstöyhteistyöllä. Muutosprosessissa kiinnitetään erityistä huomiota henkilöstön asemaan ja työhyvinvointiin.

8.7 Toimialakohtaiset visiot ja strategiset linjaukset

8.7.1 Sosiaali- ja terveystalvet

Sosiaali- ja terveystalvelujen visio on seuraava:

Kiimingin kunta järjestää sosiaali- ja terveystalvet kuntalaisten hyvinvoinnin turvaamiseksi tehokkaasti, taloudellisesti ja tarkoituksenmukaisesti siten että kuntalainen kokee voivansa hyvin ja käyttää valitsemiaan talveluja toimintakykynsä turvaamiseksi.

Strategiset linjaukset:

1. Oman talvelutuotannon tehokkuuden nostamisella varmistetaan toimivat lähitalvelut
2. Käydään läpi oman talvelutuotannon toimintamallit ja poistetaan rakenteelliset vääristymät ja tehottomat toimintamallit
3. Seudullisella yhteistyöllä etsitään tehokkuutta ja laatua niiltä osin kuin se ei onnistu oman kunnan mittakaavassa
4. Kilpailutetaan tarvittaessa eri talvelutuottajia erikseen sovittujen kilpailutuksen periaatteiden mukaisesti.
5. Rakennetaan kumppanuuteen perustuvaa yhteistyötä kolmannen sektorin toimijoiden kanssa.
6. Kehitetään henkilöstön osaamista.

8.7.2 Sivistys- ja vapaa-aikatalvelut

Sivistys- ja vapaa-aikaosaston työseminaareissa työstettiin toimialakohtaisen talvelustrategian lähtökohdat. Yksityiskohtainen talvelustrategia on jatkovalmistelussa toimialalla. Sivistys- ja vapaa-aikatalvelujen talveluvisio on seuraava:

Sivistys- ja vapaa-aikatalvelut talvelevat perustehtäväänsä toteuttaen taloudellisesti, tehokkaasti, laadukkaasti ja asiakaslähtöisesti yli kuntarajojen.

Strategiset linjaukset:

1. Sivistys- ja vapaa-aikatalvelut keskittyvät "Lasten ja nuorten kasvuun ja kehitysprosessiin" kuuluviin talveluihin sekä kuntalaisten vapaa-aikatalveluihin
2. Päivähoito siirretään sivistystoimen hallinnon alle (selvitys kesken)
3. Siivous- ja ruokahuolto keskitetään koko kunnassa saman hallinnon alle yhdyskuntatalveluihin (kunnan tukitalvelut selvitetään vuonna 2006)
4. Yhteistyötä lisätään Oulun seudun kuntien kanssa
5. Peruskoulun ja lukion oppilaskohtaisten kustannusten kehitys vakautetaan yleistä kustannuskehitystä vastaavaksi

8.7.3 Yhdyskuntatalvelut

Yhdyskuntatalvelut -työseminaareissa työstettiin toimialakohtaisen talvelustrategian lähtökohdat. Yksityiskohtainen talvelustrategia on jatkovalmistelussa toimialalla.

Yhdyskuntapalvelujen palveluvision on seuraava:

Yhdyskuntapalvelut tuotetaan edelleen kustannustehokkaasti yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa toimimalla pääsääntöisesti tilaavana organisaationa.

Strategiset linjaukset:

- Organisaatiota selkiytetään siten, että tilaajan ja tuottajien roolit selkiytyvät
- Tuotantoyksiköiden palvelut tuotteistetaan ja hinnoitellaan kunnan yhteisten periaatteiden mukaisesti
- Oman palvelutuotannon tehokkuutta seurataan jatkuvasti
- Ruokahuolto ja siivoustoimi yhdistetään yhdeksi yksiköksi yhdyskuntapalveluiden alle. Kunnan kaikkien tukipalvelujen kehittäminen selvitetään vuonna 2006 ennen ratkaisuja.
- Tukipalvelut mitoitetaan sisäisesti ja kilpailutetaan sen jälkeen kunnan sopimien kilpailutuksen periaatteiden mukaisesti

8.7.4 Hallinto- ja talouspalvelut

Hallinto- ja talouspalveluiden työseminaareissa työstettiin toimialakohtaisen palvelustrategian lähtökohdat. Talouden ja hallinnon palveluvision on seuraava:

Kiimingin kunta järjestää taloushallinnon, palkanlaskennan ja tietohallinnon palvelut verkostomaisen yhteistyön kautta tehokkaasti ja edullisesti. Lisäksi kuntien yhteistyönä järjestetään kuluttajaneuvonta- ja maatalouspalvelut sekä vakiintuneet elinkeinoneuvontapalvelut. Elinkeinopolitiikan ohjaus säilytetään omana työnä.

Strategiset linjaukset:

- Taloushallinnon, palkanlaskennan ja tietohallinnon palvelut tuotteistetaan ja hinnoitellaan ensin kunnan sisäisenä palveluna ja kytketään myöhemmin valittavan yhteistyökumppanin kanssa yhteen
- Tutkitaan yhteistyömahdollisuudet palveluiden tuottamisessa Oulun seudun ja Oulunkaaren seudun kuntien kanssa.
- Selkiytetään tuotantoyksiköiden palveluprosessit siten, että keskitetyn yksikön ja varsinaisten ydinpalveluiden tuottajien väliset rajapinnat ovat selkeitä.

8.8 Palvelutuotannon kehittämisen jatkotoimenpiteet

| toimenpide | vastuu | aikataulu |
|--|-------------------------------------|---------------------|
| Organisaation kehittämisen peruslinjaukset | Jory valmistelee KH ja KV päättävät | TA-2006 yhteydessä |
| Toimialakohtainen palveluprosessien ja oman tuottavuuden tarkastelu | toimialajohtajat | Tammi-maaliskuu 06 |
| Kilpailutuksen pelisääntöjen ja henkilöstöpoliittisten periaatteiden täsmentäminen ehdotuksen pohjalta | KH ja jory valmistelevat | valmis maaliskuussa |

9 Ohjaus- ja johtamisjärjestelmä

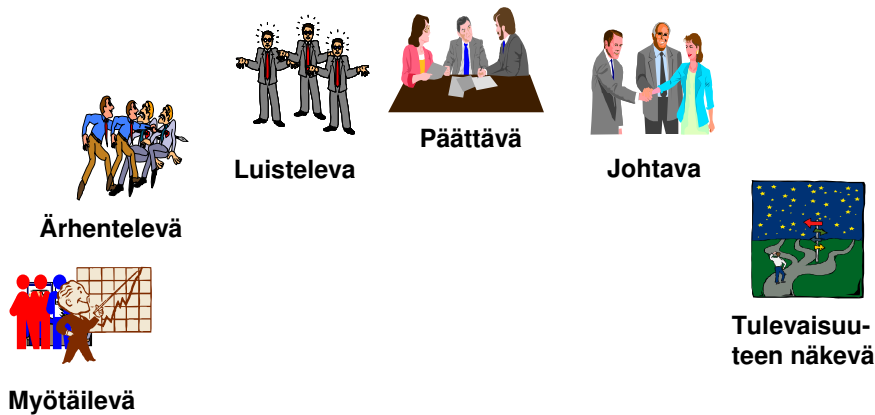
9.1 Kiimingin johtamisen arvio

Kunnanvaltuuston seminaarissa 14.-15.10.2005 arvioitiin Kiimingin johtamisen nykytila, jonka tulokset ovat liitteenä 3.

9.2 Luottamushenkilöjohtamisen tavoite

Kunnanvaltuuston työseminaarissa 10.6.2005 asetettiin kunnan luottamushenkilöjohtamisen seuraavista vaihtoehdoista tavoitteeksi johtava ja tulevaisuuteen näkevä:

Luottamushenkilötyöskentelyn vaihtoehtoja



Johtavalle luottamushenkilötyölle on ominaista:

- keskittyy tuloksiin ja niiden seurausvaikutuksiin
- osallistujat panevat oman persoonansa ja asiantuntemuksensa likoon
- aktiiviset, kuuntelevat ja innostavat kokoukset
- perustelluista syistä osallistujat valmiit kyseenalaistamaan omat näkemyksensä
- päätöksen pohjana vaihtoehtoisia ratkaisumalleja
- yhteydet ulospäin kiinteät
- vahva sitoutuminen tehtyihin ratkaisuihin
- uusia työtapoja

Tulevaisuuteen näkeväälle luottamushenkilötyölle on ominaista

- päätöksenteko tapahtuu tulevaisuuden näkemyksen perusteella
- asioita ja niiden vaikutuksia ennakoiva asenne
- uutta ideoiva, muita innostava ja kannustava työote
- vahva arvopohja ja korkea moraali
- päätöksentekoprosessissa esitetyt vaihtoehdot jalostuvat ja löytyy uusi yhteinen parempi vaihtoehto, johon kaikki sitoutuvat, ei voittajia eikä häviäjiä
- uudet työmenetelmät

9.3 Kiimingin johtamisen kehittämisohjelma vuodelle 2006

Kiimingin kunnanvaltuuston työseminaarissa 14.-15.10.2005 tehtiin seuraava johtamisen kehittämisohjelma vuodelle 2006:

| Tulostavoite | Toimenpide | Vastuu |
|---|---|---|
| 1. Tiedonkulun ja avoimuuden lisääminen päätöksentekoprosessissa | -teemakeskustelu/avoin valtuustoryhmä (jory+valtuusto) esim. seutustrategian valmistelu -tiedotusohjeiston laatiminen ja sen mukainen toiminta (sisäinen ja ulkoinen) -kh:n iltakoulu | Jory Jory |
| 2. Koko organisaation sitouttaminen ja motivointi | -johtajasopimukset -kehityskeskustelut 100% käytyinä -strategioiden ym. "jalkauttaminen" -palkkausjärjestelmän kehittäminen -raportointi henkilöstötilinpäätökseen -tasa-arvosuunnitelma | Kh+kj Jory Jory Henkilöstösihteeri |
| 3. Työhyvinvoinnin lisääminen | Työhyvinvointiprojekti | Jory |
| 4. Roolien ja työnjaon selkiyttäminen viranhaltija- ja luottamushenkilö-johtamisen välillä suhteessa kansalaiskunnan ja palvelukunnan johtamiseen | Organisaatorakenteen täsmentäminen sekä johtosäännön selkeyttäminen ja uudistaminen | Jory |